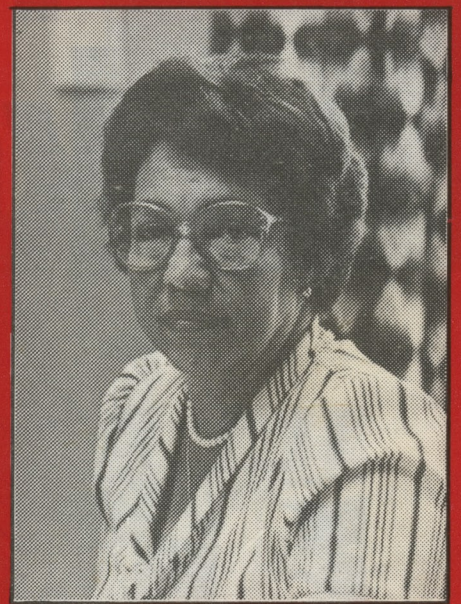


p. 35-41

november 1986 f 4.50

Mgt

management nr. 2



VROUWEN & MANAGEMENT

VAN DE REDAKTIETAFEL

- 5** Onderhandelingen voeren is een vaardigheid welke men kan leren, omdat de kennis van het onderhandelingsproces de laatste jaren erg is toegenomen. Juist in kringen van de luchtvaart heeft men de wetenschap van het onderhandelen erg bevorderd. Howard Hughes gaf indertijd aanzienlijke financiële bijdragen om de studie van het onderhandelen te bevorderen.
De luchtvaartonderhandelingen tussen Aruba en de Antillen worden procesmatig door de eindredakteur van Mgt geanalyseerd.

AANTEKENINGEN & IDEEEN

- 9** Het saneren van de Overheid zou gepaard kunnen gaan met brain-drain. Bernadette Halabi zet in haar column wat vraagtekens achter bepaalde saneringsplannen.

VROUWEN & MANAGEMENT

- 10** Vrouwelijke Managers of Career-Woman. De vrouwen die het voor het zeggen hebben in hun bedrijven worden door Ana van Leeuwen aan het woord gelaten over hun werk, hun geslacht en hun werkervaringen op Aruba en Curaçao. Welke vrouwen zijn het die in onze voornamelijk mannen bedrijfsleven omhoog schieten?

STARTERS

- 21** Walter Spencer fotografeert onze "verkoper van het jaar" bij het pompstation van Biesheuvel op Curaçao.

GLOBAL MANAGERS

- 23** Vroeger piraten, later missionarissen en kolonisten, kort geleden nog uitgezonden krachten en kontrakten. Tegenwoordig heten zij expatriates. Wanneer zijn zij succesvol en wanneer falen zij?

PROJECTONTWIKKELAARS

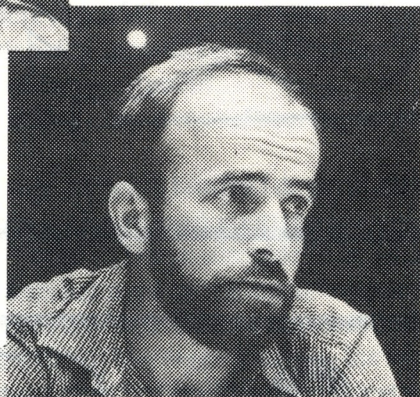
- 26** Donny Laclé sprak met de belangrijkste Arubaanse projectontwikkelaar Raymond Maduro. Zijn schets van deze persoonlijkheid met zijn specifieke management stijl, geeft een vrij duidelijk beeld van deze moderne entrepreneur.
- 34** Frederico Oduber richt zijn vragen aan Dutch (Seaquarium) Schrier, met het doel de lezers van Mgt deze projectontwikkelaar te tonen zoals hij is en zoals hij spreekt: straight aan.

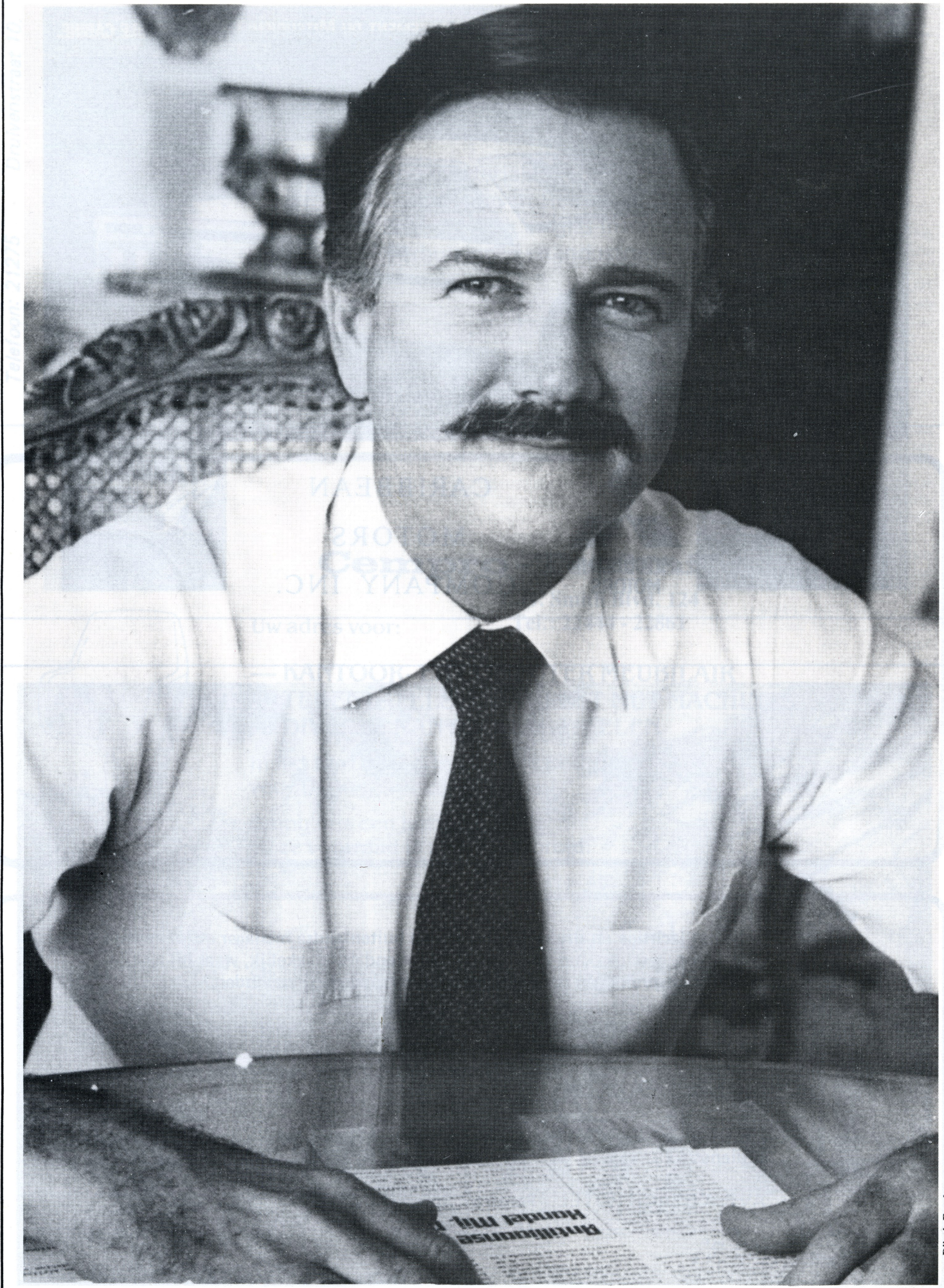
SUKSESVOL ONDERNEMEN

- 42** Het oudste bruine café van deze eilanden staat in San Nicolaas op Aruba. Dit jaar bestaat het 45 jaar. Ramon Todd Dandaré kijkt samen met Charlie Brouns terug in de geschiedenis van Charlie's Bar. Een bar waar overigens de geschiedenis ook door de enorme kollektie trivialiteiten wordt verteld.

BOEKEN OVER MANAGEMENT

- 46** "The Caribbean Deal, the next five years" is een rapport van Jean-Marie Burgaud, dat door Cajoochi Römer kort wordt samengevat.





Dijspie Franken

EEN ARUBAANSE PROJECTONTWIKKELAAR

RAYMOND MADURO

Aruba Beach Club, Playa Linda Beach Resort en Casa del Mar zijn de succesvolle projecten die onherroepelijk verbonden zijn met de naam Raymond Maduro. Voor velen heeft de naam een magische klank op Aruba. Niet wenigen denken dat alles wat deze man aanraakt in goud verandert. Wie is hij en wat heeft hij precies gedaan?

Donny Lacle sprak met deze Arubaanse projectontwikkelaar.

Raymond Maduro werd op 6 juni 1945 op Aruba geboren en is dus 41 jaar oud. De vreugde over het behalen van het MULO-diploma aan de Julianaschool kreeg een zware domper door het overlijden van zijn vader, de joviale en van levensvreugde stralende Monte Maduro, die eerst directeur van Aruba Trading en daarna directeur van Wimco was. Familieleden van zijn vader nodigden Raymond uit in hun bedrijf in Panama te komen werken en dat deed hij. Waar het benutten van kansen geheel in zijn aard ligt, maakte hij van de gelegenheid gebruik om naast zijn werkzaamheden bij de familie ook twee jaar 'business administration and finance' te studeren aan de universiteit van Panama. Niet voor niets, naar later ook zou blijken.

Na twee jaar was hij terug op Aruba en ging werken bij Maduro & Sons, eerst als assistent van de accountant en vervolgens als assistant-manager van de olie-afdeling, die bij deze firma, als agent van Esso, een belangrijke plaats innam.

Dit was allemaal wel aardig, maar niet wat hij van het leven verwachtte. Hij wilde meer doen en uiteindelijk kroop het bloed waar het niet gaan kon. Met een paar vrienden, allemaal rond dezelfde leeftijd, begonnen ze een firma voor het ontwikkelen van projecten op te zetten, waarbij zijn vrienden - Dan Oduber en Tito Muyale - belast waren met het technische gedeelte en hijzelf met het administratief-financiële gedeelte. De juiste datum herinnert hij zich tijdens het vraaggesprek niet meer, maar het moet omstreeks 1969 zijn geweest. Tot stand kwam onder meer het aannemersbedrijf 'Construction Equipment', dat in het begin furore maakte door zijn lage prijzen en de snelheid, waarmee gebouwd werd, maar daarna werd het minder en dit beschouwt Raymond Maduro

PROJECTONTWIKKELAARS

ook als de minst geslaagde periode uit zijn carrière. Hij besloot te vertrekken en verkocht zijn aandelen om zich daarna nog meer te storten in het feitelijke projectenwerk. Om in zijn levensonderhoud te voorzien deed hij met Andeco, dat hij inmiddels verkocht heeft, handel in onroerend goed, terwijl zijn twee vrienden een bestaan hadden met hun architectenbureau. Hun projectenwerk bleef stappen in de goede richting doen, zoals blijkt uit b.v. de kantoorgebouwen in de Paardenbaaistraat, maar het was nog niet wat ze zochten.

TOERISME

De grote kans kwam op het moment dat een vriend uit Puerto Rico Raymond Maduro erop attent maakte dat een nieuw concept in de toeristenindustrie, nl. 'time-sharing' in opkomst was. Hij reisde er onmiddellijk naar toe, bekeek de zaak even en wist meteen dat dit het was, waarop hij had zitten wachten. Dit was iets, waar jaren muziek in zou zitten en als geknapt voor Aruba leek. Hoeveel toeristen kwamen niet naar het eiland en raakten er zo vol van dat zij er een woning zouden willen hebben. Maar was een woning de moeite waard, om er slechts een paar weken per jaar in te komen wonen en de rest van het jaar leeg te moeten laten? Neen, dan bood het systeem van 'time-sharing' toch wel een gemakkelijker en voor veel meer mensen bereikbare oplossing. Voor relatief weinig geld werd je gedurende een paar weken eigenaar van een appartement aan een goddelijk strand op Aruba en de rest van het jaar had je geen kopzorgen, aangezien het hotel of de organisatie het voor je in stand hield tot je volgend jaar terug kwam.

En het toerisme was iets dat zou blijven groeien op Aruba. Zijn partners liepen warm voor het idee en aldus werd de basis gelegd voor hetgeen in relatief korte tijd zou uitgroeien tot een imperium. Want dat kun je het op een klein eiland als Aruba zeker noemen.

STUDIE EN NOGMAALS STUDIE

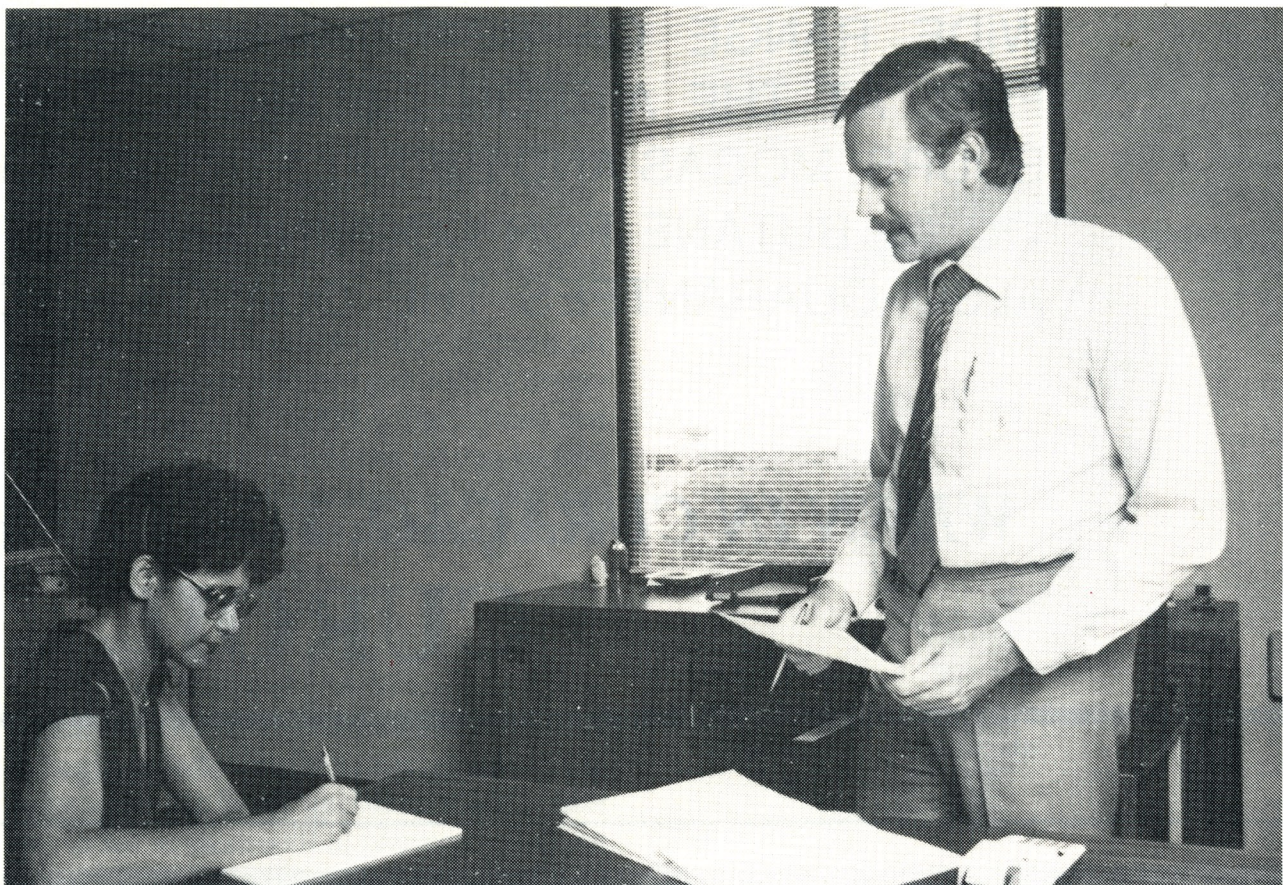
Inmiddels hadden de jeugdige partners wijze lessen geleerd, onder andere dat je niet over één nacht ijs moest gaan. Nu ze voelden dat ze bij wijze van spreken het goud in hun handen hadden, was het niet alleen zaak het niet te laten ontglippen, maar ook om het in nog meer om te zetten, het te doen renderen.

De zaak moest tot in alle bijzonderheden professioneel worden aangepakt. Niets mocht aan het toeval worden overgelaten. Immers, men zou financiers moeten benaderen, die hun geld gingen riskeren. Men ging belangstellenden, in eerste instantie vooral Amerikanen, benaderen met een offerte om gedurende enige weken per jaar een eigen woning op Aruba te kunnen bezitten. Met andere woorden, bij het niet slagen van dit eerste project, zouden niet alleen zichzelf, die er al hun 'hebben en houden' in hadden geïnvesteerd, gedupeerd worden, maar eveneens de financiers, en de belangstellenden die hadden gedacht voor jaren een eigen 'woning' op Aruba te hebben. Afgezien van de

schade welke aan de goede naam van het eiland zou worden gebracht en het feit dat zij in de toekomst bij niemand meer op het eiland zouden kunnen aankloppen met nieuwe projecten.

Het werd dus een periode van studie en nog eens studie. Er werden experts op de verschillende terreinen ingehuurd. In 1973 was men gereed om de financiers te benaderen. Dit laatste slaagde door de verkoopkunst van de initiatiefnemers, hun grondige kennis van de materie, hun nimmer aflatende energie en

het, niet in het minst door de grote zorgvuldigheid waarmee zij de hele voorbereiding ter hand namen en door het continu vasthouden aan een aantal principes, die vastgelegd werden in een soort erecode van het bedrijf. Probeer je verplichtingen tegenover onze klanten op efficiënte, aangename en professionele wijze na te komen. Moedig onze werknemers aan zichzelf te ontwikkelen om vooruit te komen in hun carrière en help hen tevens om betere burgers van onze gemeenschap te worden. Zorg dat er winst is



Rob Vermeer

"Een glas was nooit half leeg, maar half vol. Zij zagen niet de problemen, maar de oplossingen"

inzet en niet in het minst hun vertrouwen en optimisme.

Zij waren door en door positief, een glas was nooit half leeg maar half vol, zij zagen niet de problemen, maar de oplossingen.

In 1975 kon met de bouw van de Aruba Beach Club begonnen worden en in juli 1977 volgde de opening.

ZWEMMEN OF VERDRINKEN

En daar zaten Raymond Maduro en zijn partners. Mét een hotel van niet geringe afmetingen, mét de verplichting om een groot aantal leden het gevoel te geven dat zij in hun 'home away from home' waren, hetgeen heel iets anders zou blijken dan een gewoon hotel exploiteren, mét de last grote financiële verplichtingen na te moeten komen en de taak een aantal financiers toch ook winst op hun investering te geven. Dit laatste was belangrijk, omdat zij in hun gedachten al in de toekomst bezig waren met nieuwe plannen en dan had je weer die investeerders nodig.

Het was net als leren zwemmen. Je kunt het op twee manieren doen, óf gewoon lessen nemen óf in het diepe gegooid worden, waarbij ook dit laatste twee mogelijkheden biedt, nl. leren zwemmen of verdrinken. Om een lang verhaal kort te maken: ze leerden

om de continuïteit van het bedrijf te garanderen en onze verplichtingen jegens onze werknemers, investeerders en onze gemeenschap na te komen.

Opzettelijk werden deze drie regels niet genummerd. Ze zijn alle drie even belangrijk, ze zijn zeer nauw met elkaar verweven, er moet sprake zijn van een interactie, interrelatie tussen alle drie. Zodra je meer nadruk legt op één en minder op de ander, is het evenwicht verloren.

Twee van deze punten behoeven een nadere uitweiding. Op de eerste plaats de kwaliteit van het personeel, waaraan zeer veel aandacht wordt besteed. Waar men zelf geen gekwalificeerde mensen had, huurde men ze om de werknemers ter plaatse en op hun werk te trainen.

Iedereen, die zich verder wilde bekwaamen in zijn vak, kreeg alle medewerking en in veel gevallen zelfs de kosten vergoed, of het nu in het buitenland was of op het eiland zelf. Voorts werden de werknemers, waar mogelijk, betrokken bij het project. De leiders deden het niet vanuit hun kantoor, maar gingen het werkterrein op om alles door te nemen met het personeel, zodat zij zichzelf als een belangrijk onderdeel ervan gingen voelen — hetgeen zij overigens ook zijn —



SYSTEMS OF SECURITY ("S.O.S.")

Tel. 3-2555

Picking the right Insurance Company for your business and personal assets is a very important managerial decision. This is mostly realized only after something happens. Did you ever stop to think that having the right Security Company is just as important? Hiring a competent and trustworthy Security Company might even mean a reduction on your insurance premiums (Fire, Burglary/Theft) if you let us monitor your alarm system at our Central Monitoring Stations (24 hrs).

Systems of Security (S.O.S.) under the direction of ex-Police Inspector and U.S. certified Security Specialist Elio Nicolaas, offers the following services and **more** in the field of security:

- Security Guards
- Street patrols (on the beat)
- Motorized Patrols
- Cash Transports (Armoured Cars)
- Electronic Alarm Installations
- Central Monitoring Station (with back-up patrols in case your alarm goes off)
- Investigations
- Security Consultants & Security Surveys

our motto is:
**"PROFESSIONALISM,
DISCIPLINE & ORDER"**
(through better Selection,
Screening, Training,
Supervision & Motivation)

"S.O.S."
*a security company you can rely on. Call
us for more information.*

en trots op hun werk werden. Men leerde hen niet alleen voor de gasten aangenaam te zijn, maar ook voor hun collega's, waardoor er een ideale arbeidssfeer werd geschapen.

De Aruba Beach Club was van meet af aan ook voor de investeerders een succes en niet lange tijd na de opening van het hotel kon al overgegaan worden tot het uitkeren van dividend. Ook op dit stuk paste Raymond Maduro een nieuwe taktiek toe. Dividenden werden contant uitgekeerd tijdens aandeelhoudersvergaderingen op Aruba. Tezelfdertijd werden nieuwe plannen aangekondigd en het resultaat was dat de meesten hun geld meteen weer in het nieuwe project investeerden, doordat zij zagen dat het wel besteed was, alsook door dat kleine beetje psychologie van het juiste moment. En waar de financiers de uitgekeerde dividenden niet herinvesteerden, gaven zij het meestal toch uit op Aruba.

De meeste investeerders zijn mensen uit de vrije beroepen met een gemiddeld investeringsbedrag van 25.000 dollar. Naast een aantal van 100.000 zijn er ook bij van 10.000 dollar. De helft is afkomstig van Aruba zelf en de andere helft uit het buitenland, vooral uit de Verenigde Staten.

GEHEIM

Zoals hierboven al gesteld werd de Aruba Beach Club van meet af aan een succes. Voor de beginperiode werd een management company voor het hotel gecontracteerd, maar met in het achterhoofd al plannen om eigen mensen het vak te doen leren. Immers, een timesharing project leiden vereist andere kwaliteiten dan een gewoon hotel leiden. Met betrekking tot deze periode, en trouwens ook de voorbereidingstijd, laat Raymond Maduro tijdens het gesprek vaak de naam René Nieuwkerk vallen. Deze blijkt de jaren door één van de beste medewerkers te zijn geweest, op velerlei gebied. Over zijn verdiensten voor het bedrijf raakt Raymond Maduro bij wijze van spreken niet uitgepraat. Dit is niet vreemd als je hoort wat René Nieuwkerk allemaal gedaan heeft. Hij was het ook die uitgekozen werd om later het Playa Linda Beach Resort te gaan leiden. Een andere naam is die van Tico Petronia van Associated Engineers & Planners, die zich vlak na de opening van de ABC aansloot en nog steeds een welhaast onmisbare kracht is in het geheel. Hij is onder meer de man die zich ingezet heeft om een einde te maken aan de erosie van het strand bij het hotel, waaraan in de loop der jaren een bedrag van ongeveer een miljoen gulden werd uitgegeven én met succes mede dankzij de inschakeling van het Waterloopkundig Laboratorium in Delft, waaraan Tiro Petronia nog steeds periodiek rapport uitbrengt.

Bij het horen van dit alles, succes en nog meer succes, rijst vanzelf de vraag wat toch het geheim is van Raymond Maduro. Onmiddellijk trekt een glimlach om zijn lippen en is de onverwachte reactie 'He, dat vraagt iedereen, maar het is geen zakengeheim, dus

mogen jij en iedereen het weten'. Het is doodgewoon op de eerste plaats hard, zeer hard werken. Je kunt het ook uitdrukken in twee gezegden: doe je best en dan doet God de rest of in het Engels 'genius is 1 percent inspiration and 99 percent transpiration'. Op de tweede plaats alles positief benaderen, niet kijken naar de aspecten, die iets onmogelijk zouden maken, maar naar de aspecten die iets wél mogelijk maken. En op de derde plaats integriteit. Dit laatste leidt namelijk naar een openheid, die in de ruimste zin des woords verkwikkend werkt.



"Doe je best, God doet de rest"

Bij Raymond Maduro bestaan geen geheimen voor degenen, die recht op openheid hebben en dan niet alleen juridisch. Allen, die ermee te maken hebben krijgen inzage in alle boeken wanneer zij dat wensen. 'Ook de belastingdienst?', vragen wij en nu is geen glimlach, maar een brede lach het antwoord, vergezeld van de opmerking om naar het derde punt van zijn geheim te kijken: Integriteit! waarmee alles is gezegd.

TWEDE GROTE PROJECT

Het eerste grote project was nu achter de rug en het was allemaal goed gegaan. Maar, je gaat je niet zo grondig verdiepen in 'timesharing' voor slechts één project. Al in het begin van de Aruba Beach Club welden al gedachten op voor nog iets anders.

Die gedachten kregen allengs concretere vormen en uiteindelijk viel de beslissing. Het Playa Linda Beach Resort zou er komen. Volgens de logica moest het gemakkelijker gaan dan bij de Aruba Beach Club, al was het benodigde eigen kapitaal nu veel groter, nl. 6 miljoen dollar, tegen 2,2 bij de Aruba Beach Club. Van de andere kant echter zou men thans minder last hebben van twee problemen, die bij de Aruba Beach Club een rol hadden gespeeld. Op de eerste plaats dat een profeet in eigen land nooit geëerd wordt en

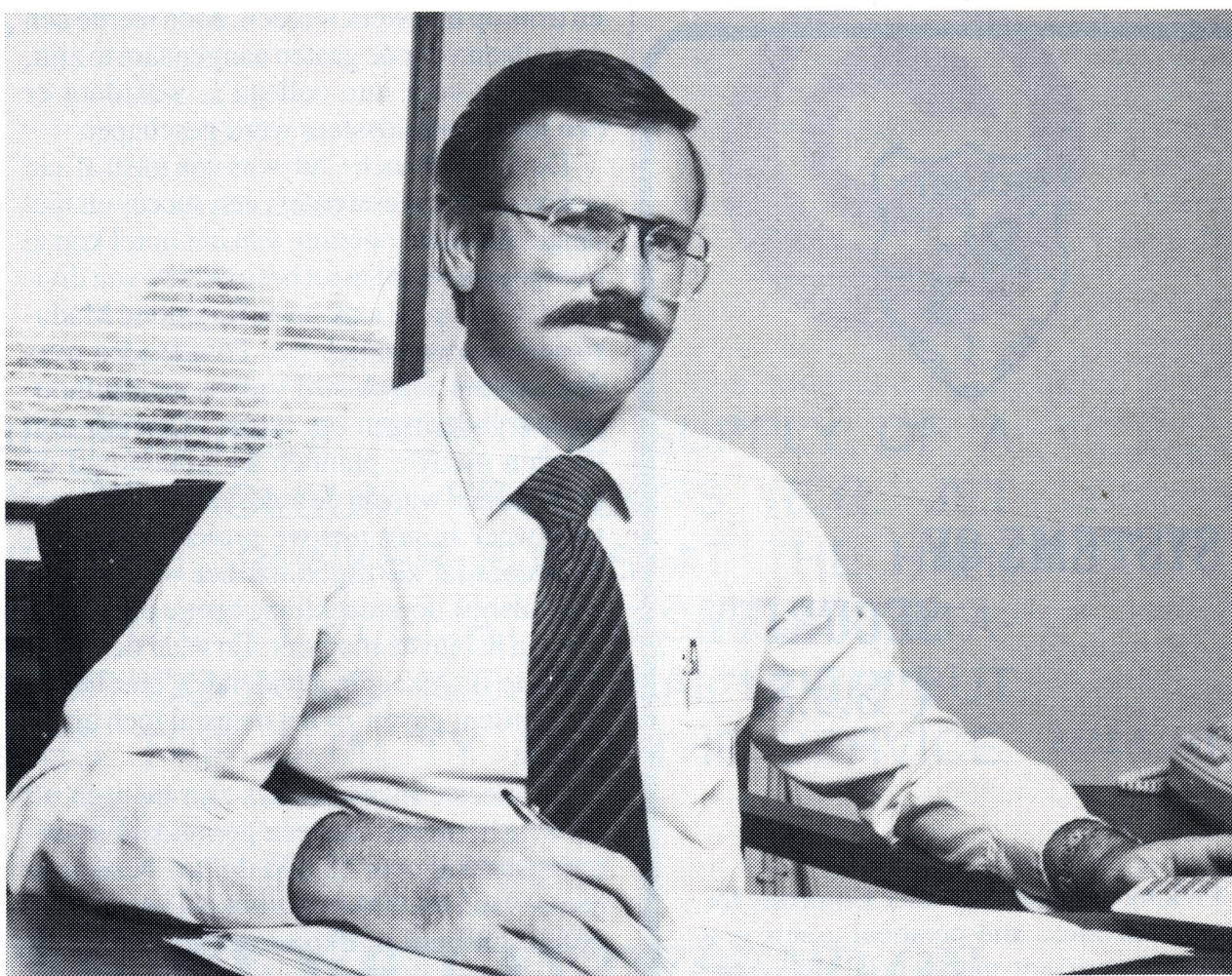
PROJECTONTWIKKELAARS

op de tweede plaats het gebrek op een klein eiland aan lange termijn financiering, hetgeen noodzaakte tot langzamer en in fasen werken, zoals b.v. met het Playa Linda Beach Resort. Daar stond evenwel tegenover dat men veel ervaringen rijker was, het volle vertrouwen van de allereerste financiers genoot, die niet alleen bijna allemaal hun dividenden weer hadden geïnvesteerd maar ook andere financiers hadden ingebracht en dat men nu de zaken beter kon relativeren.

Niettemin wilde men hier nog minder aan het toeval laten en de zaak nog professioneler aanpakken. Vandaar dat Raymond Maduro, Dan Oduber, René Nieuwkerk en Engelberto Ruiz, die toen chief-engineer bij de Aruba Beach Club was, een lange studiereis langs een groot aantal projecten gingen maken. Toch duurde het daarna nog een jaar voordat alleen al de tekeningen op tafel lagen. Men had onder andere geleerd bij de ABC dat soms kleine details zorgden voor een grote hoeveelheid charme en dat dit de klanten veel gelukkiger maakte. Een baby-zwembad bij de ABC had b.v. de harten gestolen van de klanten, evenals b.v. de tropische nachten, waaraan de uiterste zorg besteed werd indertijd. Men had gemerkt dat de entourage zeer belangrijk was, vandaar dat men geen geld uitspaarde op de 'landscaping', waaraan ook niet vreemd zal zijn dat twee van de partners architect van beroep waren. Het effect van een mooie 'landscaping' kan men tegenwoordig dagelijks merken, wanneer men langs Playa Linda rijdt. De balustraden hebben iets apart, dat meteen opvalt, terwijl men probeert zoveel mogelijk dakpannen te gebruiken, vanwege de sfeer die er vanuit gaat. Tevens besloot men aan alle publieke faciliteiten van Playa Linda een zo tropisch mogelijke atmosfeer te geven. In deze faciliteiten zijn de plafonds van palmbladeren en het resultaat kan men vandaag niet alleen zien, maar bewonderend ervaren. Het maakt het geheel misschien wat duurder, maar het is de moeite waard, zowel voor de gasten als voor henzelf, die op Aruba zitten en er elke dag tegenaan moeten kijken. En ach, een beetje charme werkt net als goede manieren, ze doen het leven aangenamer en gesmeerder verlopen.

BLOED KRUIPT...

En aldus kwam de eerste fase van het Playa Linda Beach Resort tot stand, heel apart en een ware streling voor het oog. Deze dagen kent het leven van Raymond Maduro twee grote momenten. Het begin de twee resterende fasen van Playa Linda en de opening van 'Casa del Mar' naast de Aruba Beach Club, waarmee men begon vóór de tweede fase van Playa Linda, hetgeen erop duidt dat men thans zover is dat men tegelijkertijd twee en zelfs, indien het moet, meerdere projecten kan entameren en uitvoeren. Een pikant detail bij Casa del Mar is dat men als verkoopkantoor hiervoor met succes de grote tent gebruikte, die eerder met minder succes voor de Curaçaose Grand Prix was gebruikt.



Rob Vermeer

'Never be happy with the way you have done it, because there is always a better way'

En dan ga je je afvragen of de 'sky the limit' is. Welnee, zegt Raymond Maduro. We hebben ons gewoon een doel voor ogen gesteld en als dat volbracht is, dan overwegen we 'de geur van onze rozen te gaan opsnuiven', om het op zijn Engels te zeggen.

Er zijn intussen twee andere projecten op Aruba in petto, waaronder het aangekondigde 'St. Tropez' ten noorden van het Manchebo Beach Hotel. Van het andere project zegt hij nog geen verdere mededelingen te kunnen doen. Tussendoor houdt Raymond zich momenteel ook bezig met een aantal anderzootige projecten, b.v. de exploitatie van het drijvend restaurant Bali. Om zijn gasten meer vertiermogelijkheden te bieden, zegt hij. Al pratend merken wij echter dat hier eigenlijk nog meer achter zit. Het bloed is weer begonnen te kruipen, de vroegere real estate driften zijn weer boven gekomen. De drie belangrijkste dingen voor een onroerend goed man zijn: 1. locatie, 2. locatie en 3. weer locatie. En wat locatie betreft, kent het Bali Restaurant zijn gelijke niet. En als hij er nog bij vertelt dat het een goede zaak is maar echt geen goudmijn, dan zijn wij er helemaal

van overtuigd dat hier de real estate man een fusie aangegaan is met de projectontwikkelaar.

En als we tenslotte deze jonge Arubaan, bij wie professionalisme er aan alle kanten uitstraalt, en wie de toets van de 'quest for excellence' uitstekend doorstaat, vertellen dat het blad 'Management' op de eerste plaats bedoeld is voor managers op de Antillen en hem vragen welke eigenschappen hij zou willen zien in zijn eigen managers, antwoordt hij zonder aarzelen: Persoonlijke integriteit om rechtvaardige beslissingen te kunnen nemen. Goede communicatie-eigenschappen om met iedereen en vooral met je personeel te kunnen communiceren, zodat je kunt uitleggen wat de doelstellingen zijn en je bovendien goed begrepen wordt. En het derde punt zegt hij in het Engels, nl. 'result oriented' in plaats van 'activity oriented'. Je moet gewoon 'get the job done' en 'arrive at goals'. Op de valreep roept hij ons nog toe: 'Never be happy with the way you have done it, because there is always a better way'. Ik doe het ook, elke dag....